Venmar et le Mexique

par Geneviève LeBrun
Sous la direction du
Professeur G.K. Sletmo

Cahier n° 94-002
Cahier pédagogique
Mars 1994
ISSN : 1181-9383

La publication de ce cas a été rendue possible grâce au fonds de la Chaire de commerce Omer DeSerres.

Venmar et le Mexique

Cas rédigé par **Geneviève LEBRUN**, assistante de recherche, en collaboration avec Fernando Buendía Luna, Chantal Tremblay et Jérôme Vignols sous la direction du professeur **Gunnar K. SLETMO**, titulaire de la Chaire de commerce Omer DeSerres.

Pourquoi le Mexique?

Pays de transition (voir l'annexe 1) entre l'Amérique du Nord et l'Amérique centrale, le Mexique fut l'un des premiers pays d'Amérique latine à se libérer du joug colonial en 1821. Le Mexique est doté de nombreuses ressources naturelles. L'agriculture et l'élevage sont favorisés par l'extraordinaire fertilité du sol, les pêches sont abondantes et l'industrie pétrolière est la cinquième au monde. Enfin, les ressources minières telles l'argent, l'or, le zinc et le cuivre ont fait pendant des siècles la fortune du pays.

Le Mexique est une république fédérale composée de 32 états et d'un district fédéral. Le président de la république, (actuellement Carlos Salinas de Gortari), est élu par la population pour un mandat non renouvelable de six ans. La prochaine élection présidentielle aura lieu en 1994.

Le Mexique se distingue du reste de l'Amérique latine par la stabilité de son système politique qui se maintient depuis 50 ans : pas de coups d'État militaires ni de troubles sociaux à grande échelle. Cette stabilité est l'oeuvre de la «dictature démocratique» menée par le Parti révolutionnaire institutionnel (PRI) au pouvoir depuis 1934. Toutefois, en raison de la controverse soulevée lors des dernières élections, le président actuel a entamé une réforme de l'État et du processus électoral.

Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, la philosophie économique en vigueur stimulait le développement industriel en imposant des restrictions à l'importation et en subventionnant les entreprises. Inévitablement, le pays s'est retrouvé avec des industries non compétitives et un manque flagrant de savoir-faire. De plus, la chute des prix du pétrole, la montée de l'inflation et une dette internationale incontrôlable eurent pour effet de multiplier les difficultés économiques du Mexique.

L'élection de Salinas de Gortari marque le départ effectif de la reprise économique. Le président a poursuivi avec beaucoup de cohérence et de détermination son objectif premier : passer d'un modèle de développement axé sur l'initiative de l'état, et devenu improductif, à un modèle économique entièrement orienté vers les échanges extérieurs et reposant sur le dynamisme de l'entreprise privée. Sur le plan international, il a créé une zone de libre-échange avec le Venezuela et la Colombie prenant effet en 1994 et a entamé les négociations d'un accord officiel de libre-échange avec le Canada et les États-Unis, communément appelé ALÉNA (Accord de libre-échange nord-américain).

Promex Consultants enr.

Conscients des occasions que constitue le marché mexicain pour les entreprises québécoi-

ses et souhaitant y participer directement, quatre étudiants de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) créent *Promex Consultants enr.* en septembre 1992. L'objectif principal de Promex est d'effectuer une mission commerciale au Mexique en mai 1993 pour le compte d'entreprises québécoises.

Les membres du groupe sont d'origines et d'expériences diverses. Étudiant au doctorat, Fernando Buendía Luna est d'origine mexicaine. Il entretient de nombreux contacts au Mexique et a participé au processus de privatisation de sociétés d'État mexicaines avant son départ pour Montréal. Quant à Jérôme Vignols, il a effectué une mission similaire l'été dernier en Ukraine. Il est Français et parle couramment l'espagnol.

Afin d'obtenir des mandats de PME québécoises, Jérôme conçoit un document de présentation (voir l'annexe 2) décrivant leurs objectifs, auquel sont joints leurs curriculum vitae.

> «Dès lors, nous élaborons une stratégie de prospection d'entreprises. Nous sollicitons certains contacts personnels dans des entreprises, mais nous faisons, surtout, de la sollicitation téléphonique à partir de renseignements contenus dans différents annuaires. Quand nous obtenons des entrevues téléphoniques prometteuses, nous planifions des rencontres avec les gens de l'entreprise afin de les convaincre de nos compétences distinctives et des avantages que notre mission peut leur procurer.
>
> «En février 1993, une rencontre avec M. Claude Labrecque, vice-président marketing chez Venmar Ventilation, se solde par une entente. Venmar financera partiellement (5 000 $) notre mission commerciale sous forme d'un mandat portant sur l'étude des réseaux de distribution de hottes de cuisine au Mexique. Incidemment, la rédaction de ce cas fait également partie de notre financement.»

Venmar Ventilation Inc.

Venmar Ventilation, située à Drummondville, est un manufacturier d'appareils de ventilation résidentiels (voir l'annexe 3). En 1989, la firme a lancé une gamme de quatre hottes de cuisinière (voir l'annexe 4) au Canada et a élaboré le plan marketing suivant :

Produit

La ligne de hottes de cuisinière s'adresse principalement aux consommateurs qui rénovent leur cuisine. Ce segment de marché recherche un produit élégant (mince), efficace (PCM, filtre, facilité d'entretien) et peu bruyant. La ligne peut être installée par un bricoleur et comporte une garantie de dix ans.

Prix

Venmar Ventilation offre une gamme de prix applicable au marché des hottes de cuisinière moyen/haut de gamme (100 $ à 350 $ dans les quincailleries ou centres de rénovation; 150 $ à 450 $ chez les détaillants d'électroménagers). Le prix de détail doit demeurer égal ou légèrement supérieur à celui des concurrents, compte tenu des différences entre les produits.

Distribution

Les produits sont vendus dans des magasins fréquentés par les gens qui rénovent leur cuisine (quincailleries ou centres de rénovation au Québec et détaillants d'électroménagers au Canada et aux USA).

Promotion

La première année, la promotion est dirigée exclusivement au point de vente, soit à l'endroit où le consommateur prend sa décision d'achat. Le matériel promotionnel au point de vente doit permettre aux produits d'être auto-vendant puisque les détaillants veulent mettre le moins d'effort à vendre ce type de produit (rapporte moins de revenus au pied[2] que les appareils électroménagers) et comprend la formation des vendeurs, le programme de publicité coop et le présentoir.

Par la suite, la promotion sur le lieu de vente est complétée par divers moyens : lancement des produits au Salon de la rénovation à Montréal et au Salon de la cuisine et de la salle de bain à Toronto, campagne de relations publiques auprès des médias spécialisés, placement média dans les revues spécialisés dans la rénovation de cuisine...

Le rôle de Promex

Les étapes préliminaires

Le porte-parole du groupe Promex explique les différentes étapes du projet :

Une fois trouvé le financement complémentaire à celui de Venmar, nous sommes assurés de pouvoir effectuer notre mission commerciale. Nous complétons donc les derniers préparatifs tout en terminant nos travaux de session respectifs.

Tout d'abord, nous rencontrons différents intervenants susceptibles de faciliter nos contacts au Mexique. Une entrevue avec Mme Farías de Ávila, Consule du Mexique à Montréal, nous permet d'obtenir une lettre affirmant son soutien à notre projet. De plus, nous écrivons au délégué général du Québec à Mexico lui faisant part de notre mission et de notre intention de nous rendre à la délégation afin d'obtenir des renseignements sur le pays. Jérôme et Chantal parcourent également la documentation disponible sur les importations et les exportations de même que sur les distributeurs mexicains. Par contre, nous constatons rapidement que les données sont incomplètes, qu'elles datent de plusieurs années ou encore qu'elles sont inexistantes.

Dès mars, nous avons une seconde entrevue à Montréal avec M. Claude Labrecque et Mme Francine Belzile, chef de produits des hottes de cuisinière chez Venmar. Cette dernière nous confie qu'elle a déjà établi certains contacts avec des Mexicains lors d'expositions à Anaheim et à Atlanta. Elle nous promet de nous remettre ces renseignements. Un plan détaillé de notre mandat (voir l'annexe 5) nous est soumis et nous sommes conviés à une visite de l'entreprise le mois suivant.

Ainsi, une semaine avant notre départ, nous nous rendons chez Venmar à Drummondville. Francine nous fait visiter les installations de l'entreprise, tels la ligne de montage des hottes et le département de recherche et développement. Elle nous montre aussi les principaux produits

concurrents de Venmar, essentiellement américains, susceptibles d'être vendus au Mexique. Puis, elle nous décrit la formation fournie aux représentants de l'entreprise afin que nous connaissions bien le produit et ses avantages distinctifs. Elle nous remet une pile de documents d'entreprise et des dépliants techniques que nous pourrons distribuer lors de nos rencontres.

Il ne nous reste plus, maintenant, qu'à terminer nos cours, à subir les douleurs des vaccins et à plier bagage...

La mission commerciale au Mexique

Finalement, le 28 avril, nous quittons Montréal pour Mexico pour un séjour d'un mois. Comme prévu, nous avons trois mandats distincts mais celui de Venmar est assurément le plus difficile et le plus important.

Les premiers contacts...

Après une première nuit écourtée à cause de notre arrivée tardive et du temps perdu à la recherche d'un hôtel (les préparatifs du concours annuel *Miss Univers* battent leur plein à Mexico!) et après avoir dû consacrer un avant-midi à l'échange de devises, nous nous rendons à notre premier rendez-vous (voir l'annexe 6) en terre mexicaine, à la délégation générale du Québec.

M. Marc-André Turcotte, conseiller économique, nous y accueille chaleureusement. Il n'a pas eu l'occasion de prendre connaissance des lettres envoyées avant notre départ, mais il nous remet plusieurs études de marché effectuées par l'ambassade du Canada pour les investisseurs canadiens et qui contiennent des informations fort pertinentes. Notamment, une de ces études se concentre sur les produits de consommation de masse et contient les coordonnées des principales chaînes de magasins et celles d'importants distributeurs mexicains. Plus spécifiquement, grâce à leur banque d'informations, il peut nous donner immédiatement les noms des concurrents directs mexicains de Venmar soit : Delher, Mabe, Sanaire et IEM. Ce sont tous des fabricants de hottes de cuisinière au Mexique.

Nous consacrons également beaucoup de temps à trouver un endroit où loger confortablement pour la durée de notre séjour. En fait, aux dires de Fernando et de M. Turcotte, les affaires se font essentiellement à Mexico, la capitale fédérale, et nous serons donc rarement amenés à nous déplacer ailleurs qu'à l'intérieur du district fédéral. Par chance, nous trouvons bientôt un logis par l'entremise de Fernando. Une de ses amies a un appartement cinq pièces, dont deux vides qui nous conviennent parfaitement. Ainsi, pendant un mois nous aurons notre «chez-nous» et partagerons la vie de Teresa, une Mexicaine tout à fait charmante.

Nous trouvant à Puebla, ville natale de Fernando, pour le week-end, nous en profitons pour commencer à nous familiariser avec le secteur mexicain des électroménagers. Nous entrons dans différents commerces, prenant note des marques disponibles, discutant un peu avec les vendeurs. Dès le lundi matin, nous entreprenons une visite organisée. Nous

préparons des questions préalables portant sur les consommateurs, la concurrence, les prix, la promotion et les réseaux de distribution.

Le propriétaire d'un magasin indépendant, Radio T.V. de Puebla S.A., nous entretient longuement du marché. Il nous confie que les produits mexicains sont relativement bas de gamme et sont peu chers. De plus, les Mexicains ne considèrent pas la hotte comme un produit essentiel. En fait, seulement 33 % des ménages en posséderaient une. De plus, les marges des détaillants sont très élevées, soit supérieures à 30 %; les magasins ne conservent aucun stock et les consommateurs doivent attendre l'arrivée du produit. Nous lui présentons le dépliant de Venmar et il trouve le produit intéressant, innovateur mais relativement coûteux.

Dès le mardi matin, de retour à Mexico, l'«équipe restreinte» (Fernando est retenu à Puebla et Geneviève est foudroyée par la «maladie des touristes») continue les démarches entreprises la semaine précédente. Chantal et Jérôme se rendent à l'ambassade du Canada et rencontrent M. Denis Robert, délégué commercial. Il parle quelque peu du marché mexicain et nous amène à la bibliothèque où se trouvent plusieurs annuaires et un bibliothécaire fort dévoué. Pendant deux demi-journées, nous scrutons les rayons de la bibliothèque de l'ambassade à la recherche d'études de marché mais surtout des coordonnées complètes des contacts de Francine et de ceux mentionnés dans les études de marché. Nous sommes maintenant prêts à prendre des rendez-vous auprès de dirigeants d'entreprises mexicaines.

Nous nous rendons à la chambre de commerce pour y rencontrer Roman Vidal Tamayo, directeur des échanges avec l'étranger. Il nous remet des tonnes de documents informatifs (lire «promotionnels»). Nous lui demandons la liste des distributeurs et des fabricants de hottes de cuisinière. Nous prenons rendez-vous pour le lendemain alors qu'il nous remettra la documentation requise.

La chambre de commerce étant située près des bureaux de Salinas Y Rocha, chaîne nationale d'électroménagers, nous prenons l'initiative de nous y rendre directement. L'endroit est fébrile. Les couloirs sont remplis de représentants les bras pleins d'échantillons et de secrétaires indifférenciées dans leur uniforme beige. Nous obtenons immédiatement une rencontre avec le responsable des cuisines.

Il nous reçoit dans son bureau et nous lui présentons notre produit. Même s'il le considère favorablement, il nous dit rapidement que le produit s'adresse à un segment de marché beaucoup plus élevé que celui visé par leurs magasins. En somme, ils ne vendent aucun produit de fabrication étrangère car ils sont trop coûteux. Il nous conseille plutôt de concentrer nos recherches sur les grands magasins.

Les visites de grands magasins...

Nos quelques visites dans les magasins d'électroménagers et les quincailleries nous ont vite convaincus que ces types de commerces n'étaient pas compatibles avec le produit de Venmar. Outre les grands magasins, nous nous adresserons aux magasins spécialisés.

Nous entrons dans un magasin spécialisé en cuisines du quartier chic des ambassades

(Polanco). Un Américain nous y reçoit avec une exubérance caractéristique. Nous avons l'occasion de parler anglais pour la première (et unique) fois du voyage. Il est venu faire des affaires au Mexique, car «le marché américain plafonne et l'avenir est ici». Il est fort enthousiaste. Il veut devenir un distributeur exclusif de Venmar. Il n'a qu'un seul magasin mais souhaite établir un réseau de distribution national prochainement. Bref, il voit grand, pour Venmar et pour lui!

Nous en profitons également pour visiter les chaînes de magasins qui sont toutes présentes dans l'arrondissement. Nous pouvons dresser une liste des prix des produits concurrents (voir l'annexe 7). On observe une dualité évidente sur le marché des hottes de cuisinière. D'une part, on retrouve des produits conventionnels (de conception ancienne) et vendus à très bon marché (environ 200 $MEX[1]), fabriqués pour la plupart au Mexique par des marques nationales (Sanaire, Mabe, Delher) et américaines (IEM Westinghouse) D'autre part, les produits d'importation sont très dispendieux et plus différenciés (1 000 $MEX et plus). Ces produits d'importation sont présents sur le marché mexicain depuis quelques années seulement. Ils ont les dimensions et un design européens, à savoir des hottes de 80 et 100 cm de large avec panneau rabattant transparent en avant de la hotte. De plus, les hottes sont vendues de deux façons : à l'intérieur de cuisines complètes appelées *cocinas integrales* (cuisines intégrées) comportant l'ensemble complet (armoires, évier, four et hottes) ou à l'unité. Par contre, tous les produits d'importation sont vendus comme parties d'une cuisine intégrée.

Vendredi, Jérôme établit des contacts par téléphone et s'efforce de prendre des rendez-vous pour la semaine suivante. La situation est relativement pénible. Tout d'abord, notre équipement est précaire. Teresa habite le bâtiment depuis peu de temps et l'installation d'une ligne téléphonique peut prendre plus d'un an. C'est pourquoi elle a loué un téléphone cellulaire mais ce dernier est quasi inutilisable à l'intérieur du logement à cause de la hauteur des immeubles environnants. Bref, Jérôme est assis à l'extérieur et tente de prendre des rendez-vous avec les gens lorsque ceux-ci ne sont pas en réunion, absents ou, pire encore, ne sont plus employés de l'entreprise. Finalement, il parvient à prendre plus de quatre rendez-vous pour le début de la semaine, dont l'un avec le président de l'Association des fabricants de cuisines.

Afin d'en finir avec cette première semaine complète, nous retournons à la chambre de commerce où, à la gêne de la secrétaire et à notre mécontentement, les listes ne sont pas prêtes et ne nous seront remises que lundi...

Reposés et heureux d'une fin de semaine passée à découvrir les marchés publics et les rues de Mexico de même que les ruines aztèques de Teotihuacan, nous entreprenons notre deuxième semaine, fort chargée, avec enthousiasme. Mais en ce lundi de la Fête des mères, nos plans s'avèrent vite contrariés. En effet, après une heure intense de taxi, nous arrivons à notre rendez-vous avec M. Mateo Comi, président de l'Association des fabricants de cuisines et propriétaire de Modulares Kit, pour nous frapper à une porte close. M. Comi est absent pour la journée. Fernando nous le confirme : la Fête des mères est une fête nationale (lire congé férié) au Mexique.

[1] Un dollar canadien équivaut à 2,4 nouveaux pesos au mois de mai 1993.

Le lendemain de ce «congé forcé», nous poursuivons notre tournée. Dès lors, nous constatons que ce sera plus long que prévu car le calcul des distances entre deux rencontres est toujours sous-estimé. Il nous faut considérer au moins une heure de déplacement entre deux rendez-vous. Cette situation nous contraint à supporter des heures de lunch tardives, voire à sauter un repas. Ce rythme est évidemment épuisant et nous devons restreindre le nombre de rendez-vous par jour.

Nous nous rendons chez Sears. La rencontre est ardue. Le directeur est très exigeant; il demande des informations techniques très précises et, en aucune façon, il ne veut nous transmettre les noms de ses fournisseurs. «Vous les trouverez vous-mêmes», nous dit-il. Selon lui, les hottes de Venmar sont très compatibles avec les gammes de cuisines vendues par Sears et il apprécie leur élégance. Par contre, il n'est pas intéressé à acheter directement de l'entreprise. Afin de vendre dans ses magasins, il faudra conclure des ententes avec des manufacturiers de cuisines qui incorporent les électroménagers dans les cuisines intégrées.

Notre second rendez-vous est beaucoup plus détendu. Joaquin Badillo Sanchez, gérant commercial des magasins Vazquez, est très volubile. Il nous parle aisément des concurrents. Le marché intéressant pour nous est essentiellement celui des grands magasins et des établissements spécialisés dans la vente exclusive de cuisines. Il nous fait part aussi d'un important distributeur mexicain, International Kitchens, qui vend les produits d'importation Maxim's depuis peu. Ils ont un réseau national. De plus, il nous parle des principaux fabricants de cuisines au Mexique et nous donne même des noms et des numéros de téléphone.

Nous complétons notre tournée des grands magasins par la chaîne la plus connue et la plus importante, Liverpool. Le responsable du service des cuisines nous parle abondamment de la situation de l'économie mexicaine : «Mille neuf cent quatre-vingt-quatorze est une année électorale et les perspectives économiques sont beaucoup plus favorables; les affaires devraient reprendre.» À son avis, les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants; ils font des achats de moins en moins impulsifs et exigent plus d'information. Par ailleurs, dans le cas des produits d'importation, il nous met en garde contre certains problèmes de distribution et nous conseille de maintenir une présence permanente de Venmar au Mexique. Finalement, il nous suggère de viser une stratégie de positionnement concentrée sur les produits les plus sophistiqués afin de bien établir l'image de marque et d'introduire ensuite les hottes de moindre qualité, qui contribueront alors à bâtir un volume de vente intéressant.

Ces différentes rencontres nous permettent de comprendre la structure du réseau de distribution (voir l'annexe 8). De plus, nous sommes en mesure de recommander à Venmar les points de vente adaptés à son marché.

En conclusion, les grands magasins sont définitivement intéressés à acheter le produit de Venmar. Ce dernier s'intègre bien dans le créneau de marché visé et a des avantages distinctifs par rapport aux autres produits d'importation. Toutefois, les commerçants ne veulent pas transiger directement avec Venmar mais plutôt avec un intermédiaire situé au Mexique. Il nous faut donc ajouter un échelon dans le réseau de distribution.

Les manufacturiers...

Notre premier rendez-vous avec un manufacturier de cuisines se fait de façon plutôt improvisée. En effet, en fin d'après-midi, au hasard d'une promenade dans le quartier où nous habitons, nous entrons dans un magasin de cuisines : Cocinas Italianas. Jérôme entreprend une conversation avec le vendeur. Rapidement, celui-ci nous met en contact avec le directeur général de la firme.

M. José Alberto Callejo Silva nous reçoit dans ses luxueux bureaux. Sans nous donner le temps de commencer, il nous surprend en nous annonçant tout de go qu'il attendait depuis longtemps notre venue! En effet, il a rencontré deux représentants de Venmar lors d'une exposition à Anaheim et leur avait fait part de son vif intérêt pour les hottes. Depuis, il attendait de leurs nouvelles.

En plus d'être distributeur exclusif de Dacor, il possède trois magasins de cuisines intégrées dans le district fédéral. Son intérêt pour Venmar est précis. Il veut devenir distributeur exclusif pour l'ensemble de la région centrale. Selon lui, les autres régions sont soit trop pauvres soit trop peu peuplées. Il vendrait les hottes dans les grands magasins car les siens sont trop haut de gamme. Il veut connaître les attentes financières de Venmar et il se dit prêt à nous signer une lettre d'intention faisant part de son intérêt. Nous promettons de retourner le voir avant notre départ.

Notre seconde rencontre avec un manufacturier de cuisines s'avère assez éprouvant pour notre moral. Nous rencontrons finalement le «fameux» Mateo Comi directeur général de Modulares Kit. «Je suis catalan, pas espagnol», nous dira-t-il comme entrée en matière. Ses perspectives pour Venmar sont très pessimistes. Selon lui, il n'y a aucun avenir pour Venmar au cours des prochaines années au Mexique. En fait, le produit est trop cher (comparativement aux produits mexicains) pour pouvoir faire du volume et pas assez sophistiqué pour rivaliser avec les produits d'importation brésiliens, allemands ou catalans. En fait, il existe deux types de constructions : les logements sociaux et les habitations haut de gamme qui constituent un marché total de 2 000 cuisines par mois. Ses prédictions : Venmar vendra 15 hottes par mois, pas plus.

M. Comi nous met également en garde contre l'optimisme, voire la malhonnêteté des mexicains qui ne voudront pas nous avouer que le produit ne leur plaît pas ou, encore, feront des promesses qu'ils ne respecteront pas. De plus, il n'hésite pas à parler de la concurrence et dit de José Alberto Callejo Silva (Cocinas Italianas) que ce n'est qu'un joueur marginal dans le marché et qu'il vise une clientèle qui n'achète que des produits d'importation. À la sortie, Fernando fulmine, il nous dit que c'est l'attitude commune des Espagnols envers les Mexicains. Ceci n'est pas sans rappeler à Jérôme, Chantal et Geneviève certaines tensions entre la France et le Québec!!!

L'entrevue auprès du groupe K2, deuxième fabricant mexicain de cuisines, nous fait reprendre confiance. Nous rencontrons notre contact qui nous présente tout de suite à deux autres collègues de rang supérieur. Le premier est responsable des cuisines et le second est adjoint au président. Avant de commencer la discussion, ils nous font visiter la salle de démonstration afin de nous montrer les types de cuisines vendues et, surtout, les hottes. Les installations de K2 sont imposantes et très modernes; nous remarquons qu'ils vendent essentiellement du Sanaire.

La discussion débute lentement. Le responsable des cuisines nous fait comprendre que le marché est stagnant et que le produit de Venmar est très coûteux, alors que K2 fabrique essentiellement du bas de gamme. Par contre, la fin de l'entrevue prend une tout autre tournure lorsque M. Álvaro Obregón Carranza, adjoint au président, se joint à la conversation. Il vante l'orientation marketing de K2. L'entreprise est le second annonceur en importance à la télévision mexicaine. De plus, K2 a de vastes projets d'expansion et tient à exploiter le marché de la classe moyenne. Il veut voir le produit et est prêt à payer les frais de livraison. Il pense que la hotte Venmar pourrait être intégrée dans leur nouvelle ligne de cuisines. On pourrait éventuellement la commercialiser sous le nom de cette ligne, soit Bendix. Cette idée ne nous apparaît pas négligeable car Venmar, en espagnol, se prononce «Benmar» et fait référence à «Viens à la mer». Finalement, K2 prend en charge tout le processus de normalisation et les coûts afférents. Nous les quittons en promettant de faire suite à leur demande concernant l'envoi du produit.

La visite suivante se fait chez le plus vieux manufacturier de cuisines au Mexique, Provel. Il est maintenant le troisième en importance et fabrique des produits de gamme moyenne. Il vend ses cuisines dans ses propres commerces et dans les grands magasins. Les hottes de Venmar lui plaisent mais en aucune façon, contrairement à K2, il n'est intéressé à acheter directement de l'entreprise. En fait, il nous réfère à International Kitchens et à Delher, les deux principaux distributeurs d'appareils d'électroménagers.

Le rendez-vous chez Artistique se rapproche sensiblement de l'expérience vécue chez Modulares Kit. Le propos est moins arrogant mais les commentaires sont tout aussi pessimistes. Le produit de Venmar est nettement trop conventionnel pour la classe élevée de la population. De plus, ces gens sont attirés par les modèles et les dimensions des appareils européens. En fait, le marché potentiel de Venmar est quasi-inexistant car il n'existe à peu près pas de classe moyenne au Mexique. Aux dires du président : «Nous sommes à la phase de la première génération des cuisines intégrées, les prix sont élevés et le marché du renouvellement et de la rénovation n'est pas développé.»

Nous espérons maintenant beaucoup de la visite chez International Kitchens qui distribue les produits Maxim's, le produit le plus similaire à celui de Venmar. Nous rencontrons l'assistant aux ventes. Habitué à ce genre de rencontre, il nous demande rapidement la liste des produits disponibles de même que celle des prix. Il avoue d'emblée être ouvert à tous les nouveaux produits, l'entreprise ayant une forte expérience dans l'importation. Il nous confirme la tendance du marché à imiter les dimensions des modèles européens. Très intéressé, il nous demande de lui faire parvenir les modalités exigées par Venmar et souhaiterait voir le produit.

La dernière rencontre marquante avec un manufacturier se fait avec Delher. Cette société est très connue et vend à toutes les grandes chaînes. Les trois représentants de l'entreprise sont intéressés à obtenir le produit mais non à le distribuer ni à transiger directement avec Venmar. Dès le milieu de la rencontre, le vice-président présent se lève et quitte le bureau. On perçoit rapidement que leur intérêt est relativement limité.

Et les données secondaires...

En plus des informations sur le réseau de distribution, le mandat de Venmar nous demande de dégager les données secondaires relatives à la normalisation et au commerce extérieur. Pour ce faire, nous nous rendons au Secrétariat du commerce et du développement économique (SECOFI : *Secretaria de Comercio y Fomento Industrial*) et à l'INEGI (*Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*) (voir l'annexe 9). Nous décidons d'ajouter au dossier les données obtenues sur la population mexicaine, afin de mieux illustrer le marché aux yeux des représentants de Venmar (voir l'annexe 10).

Les décisions...

Le séjour tire maintenant à sa fin. Les occasions qui se présentent à Venmar nous apparaissent plus restreintes qu'au premier abord. Malgré diverses tentatives (téléphones, envois par télécopieur et interventions de la délégation du Québec), il nous est impossible de recevoir des hottes pour démonstration au Mexique comme le souhaiteraient les dirigeants de K2 et d'International Kitchens. Par conséquent, nous pouvons difficilement obtenir des ententes plus formelles. Par contre, nous jugeons important de retourner chez les trois entreprises les plus intéressées, soit International Kitchens, Cocinas Italianas et le Groupe K2.

Tout d'abord, il nous est impossible de rencontrer de nouveau les dirigeants d'International Kitchens, car ils sont à l'étranger. Par contre, les dirigeants de K2 nous reçoivent sans délai. Ils confirment leur intérêt, à la lumière des fourchettes de prix communiquées; ils sont prêts à discuter sérieusement.

La dernière rencontre avec le directeur général de Cocinas Italianas est assez surprenante. En effet, entre les deux rendez-vous, il a signé une entente avec le fabricant américain, Nutone! Il nous fait part des prix du concurrent et nous dit que ceux de Venmar sont nettement trop élevés. Nous ne sommes pas sûrs qu'il ne s'agisse pas ici seulement d'une tactique de négociation. De toute façon, il est toujours intéressé à faire affaire avec Venmar mais à moindre coût.

Nous voilà maintenant à la fin de notre voyage; la force du soleil ne nous empêche pas de réfléchir sérieusement sur les perspectives qui s'offrent Venmar. Nous sommes en mesure de lui proposer trois entreprises sérieuses mais ayant des attraits différents (voir l'annexe 11). De plus, il convient de faire un retour sur la démarche qui nous a permis de mener à bien notre mission commerciale.

Questions

Venmar devrait-elle commercialiser son produit au Mexique, et alors de quelle façon? Que pensez-vous de l'organisation de la mission de Promex? Finalement, à la lumière de cette expérience, quel est l'attrait du marché mexicain pour les entreprises québécoises?

2001-09-17

Annexe 2

Document de présentation Venmar Ventilation inc.

Promex Consultants enr. est un groupe de jeunes entrepreneurs expérimentés de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) qui organisent un voyage d'affaires de quatre semaines au Mexique au mois de mai 1993. Nous souhaitons établir des **contacts privilégiés entre des PME québécoises dynamiques et des partenaires mexicains compétents.**

Objectifs prévus de la mission commerciale

- Trouver des distributeurs spécialisés dans le secteur des appareils électroménagers, déterminés à couvrir efficacement le marché mexicain. Ces partenaires devraient y avoir une bonne assise commerciale et une gamme de produits compatible avec celle de Venmar inc. Promex Consultants peut également prospecter des manufacturiers mexicains intéressés à produire sous licence et à distribuer certains de vos produits.

- Évaluer ces partenaires selon les critères et les objectifs de Venmar inc. et étudier les modalités d'un partenariat. Cette évaluation pourra comprendre une analyse du réseau de vente effectivement couvert par ces distributeurs (enquête sur le terrain), une étude de leur situation financière, mais aussi une analyse de leurs ressources humaines et de leur culture d'entreprise. Ceci permettra entre autres le développement de relations de confiance avec vos partenaires.

- Recueillir les informations d'ordre technique (normes), réglementaire et fiscal, conformément à vos besoins.

- Mener toute démarche utile à la raison sociale Venmar inc. auprès des distributeurs retenus ou des autorités mexicaines, conformément au mandat exact qui nous est confié et aux informations déjà en votre possession.

Les avantages de notre mission

- Accès à des contacts personnels permettant d'entrer rapidement en **relation directe avec des partenaires sérieux, spécialisés et efficaces**.

- Connaissance de la langue, de la culture et de la manière de travailler des Mexicains.

- Notre expérience, notre connaissance de votre stratégie et de vos produits, nous permettront d'être d'excellents représentants de votre entreprise au Mexique.

- **Service personnalisé et complet** (depuis l'évaluation de votre marché jusqu'à la sélection de partenaires adéquats), que nous sommes les seuls à pouvoir vous offrir à un coût réduit.

Annexe 2 (suite)

- Expérience dans l'organisation et la réalisation de missions commerciales.

- Faible investissement en temps et en argent de votre part.

Nos contacts privilégiés

- M. Oyarzábal, directeur de la Chambre nationale de commerce, des services et du tourisme du Mexique (contact personnel), qui a des relations directes avec toutes les chambres de commerce et d'industrie régionales et sectorielles du Mexique. Il a évidemment de nombreux contacts dans le milieu institutionnel et industriel, et pourra nous référer aux entreprises mexicaines pertinentes pour que nous établissions des relations d'affaires avec les commanditaires québécois de notre mission.

- Mme Farías de Avila, Consule du Mexique à Montréal (rencontrée le 18 novembre 1992), nous fournira, avant notre départ, les sources d'information concernant les derniers changements de la réglementation. Elle facilitera surtout nos **contacts gouvernementaux** (grâce à une lettre de recommandation) et nous mettra en rapport avec des organismes tel l'Institut technologique de Monterrey, qui possèdent des liens privilégiés dans le monde des affaires.

Modalités

- Le voyage d'affaires de Promex Consultants s'inscrit dans le cadre d'une mission commerciale qui sera commanditée par trois entreprises québécoises intéressées.

- Promex entamera des démarches auprès des intervenants mexicains dès qu'il aura obtenu un mandat précis et reçu l'ensemble des fonds nécessaires pour couvrir les frais de recherche préliminaire et de voyage, soit 16 000 $.

- Ce budget pourra bénéficier de l'aide gouvernementale dans le cadre du plan d'action du ministère des Affaires internationales du Québec (annoncé par le ministre Ciaccia). **La contribution de Venmar serait donc de l'ordre de 4 000 à 5 000 $.**

- Un compte-rendu de la mission vous sera fourni au cours du mois de juin 1993, et devrait permettre à Venmar inc. de prendre des décisions éclairées et d'entreprendre rapidement les négociations avec le(s) partenaire(s) sélectionné(s) par Promex Consultants. Notre mission fera d'ailleurs l'objet d'un suivi, à votre convenance, pour faciliter les négociations.

L'équipe multidisciplinaire de Promex Consultants

Fernando Buendía Luna, économiste, spécialiste de l'industrie mexicaine;
Geneviève LeBrun, spécialiste marketing;

Chantal Tremblay, spécialiste en gestion internationale et économie;
Jérôme Vignols, chargé de mission, spécialiste en gestion internationale et en finance.

Annexe 5

Mandat de Venmar Ventilation inc.

1. Statistiques sur le marché des hottes de cuisinière :

- Fabrication;
- Exportations;
- Importations;
- Associations reliées au marché des hottes (cuisines et salles de bains).

2. Produits :

- Normalisation;
- Spécifications électriques;
- Code national du bâtiment (normes d'installation);
- Concurrence : manufacturiers, marques, prix de détail et liste de prix.

3. Service :

Types de réseaux existants

4. Distribution :

- Déterminer la structure des réseaux de distribution;
- Déterminer les paliers de distribution et les conditions de vente pour chacun des réseaux :
  a) Marges bénéficiaires (*mark-up/mark-down*)
  b) Lettres de crédit bancaire;
  c) Modalités de paiement habituelles;
  d) Quantité minimum;
  e) Transport, assurance, douane.

5. Stratégie recommandée

- Proposition du meilleur réseau à utiliser pour distribuer le produit en fonction des critères de coût et de service;

- Recommandations d'agents, de distributeurs ou de détaillants potentiels.

Annexe 6

Journal des activités

Mercredi, 28 avril	· Départ vers Mexico
Jeudi, 29 avril	· Rencontre avec M. Marc-André Turcotte, conseiller économique de la délégation générale du Québec
Lundi, 3 mai	· Visite des commerces à Puebla · Retour à Mexico
Mardi, 4 mai	· Rencontre avec M. Denis Robert, ambassade du Canada · Rencontre avec l'«Américain»
Mercredi, 5 mai	· Bibliothèque de l'ambassade canadienne · Visite de plusieurs grands magasins
Jeudi, 6 mai	· Rendez-vous à la chambre de commerce · Rencontre chez Salinas Y Rocha
Vendredi, 7 mai	· Prises de rendez-vous · Retour à la chambre de commerce
Lundi, 10 mai	· Fête des mères · Rencontre manquée chez Modulares Kit · Rendez-vous chez Mueblería Nueva
Mardi, 11 mai	· Rendez-vous chez Sears · Retour à la chambre de commerce · Rencontre chez Vazquez · Arrêt chez Cocinas Italianas
Mercredi, 12 mai	· Visite à SECOFI · Recherches à l'INEGI · Seconde rencontre avec Mateo Comi
Jeudi, 13 mai	· Entrevue chez Liverpool · Rendez-vous chez K2 · Rencontre chez Provel
Lundi, 17 mai	· Visite chez Artistique · Rendez-vous chez International Kitchens
Mardi, 18 mai	· Entrevue chez Quetzal

- Rendez-vous chez Delher

Annexe 6 (suite)

Journal des activités

Mardi, 25 mai	·	Seconde rencontre chez K2
Mercredi, 26 mai	·	Seconde rencontre chez Cocinas Italianas
Jeudi, 27 mai	·	Retour au Québec

Annexe 7

Prix de quelques produits concurrents

Marques	**Prix minimum observé ($MEX)**	**Prix maximum observé ($MEX)**
Nutone	**239**	**332**
IEM Mabe Sanaire	**169**	**266**
Maxim's economica Maxim's de lujo	**740** **1 300**	**909** **1 541**
Teka	**986**	

Annexe 8

Structure du réseau de distribution

Détaillants

Quincailleries

Tout comme les indépendants, les réseaux d'envergure nationale que sont Helvex, Sanimex et Llano de la Torre proposent à bon marché divers articles de plomberie, des carrelages, de l'équipement pour salles de bains et quelques meubles de cuisines. Ici et là, on peut trouver des présentoirs de hottes Sanaire ainsi que des *cocinetas* (petites cuisines). Seul Llano de la Torre s'adresse à une clientèle moyennement aisée et propose la ligne Teka.

Boutiques d'électroménagers et d'ameublement

Entrent dans cette catégorie, en plus des indépendants locaux, les chaînes Salinas Y Rocha, Elektra, Muebleria Nueva ainsi que K2. Ayant une vocation nationale (notamment Elektra et K2), ces chaînes s'adressent à une clientèle issue de la classe moyenne-basse mais font des efforts pour toucher des segments plus élevés du marché (en particulier le groupe K2). Pour l'instant, ces magasins, qui sont les plus gros vendeurs d'équipements de cuisine, de cuisines intégrées, de produits blancs et de meubles, travaillent essentiellement les marques de hottes nationales.

Grands magasins à rayons

Ceux-ci ne représentent que 5 % de l'ensemble des magasins mais réalisent 85 % des ventes totales des produits de grande consommation. Sears, Liverpool, Palacio de Hierro et Vazquez, surtout présents à Mexico et dans la grande région centrale, visent une clientèle à hauts revenus, en offrant un service et des produits de qualité. Leur large choix se traduit par la présence des produits Artistique, Teka et Maxim's en plus des traditionnelles hottes Mabe ou Sanaire par exemple.

Magasins spécialisés de cuisines intégrées

Ils se positionnent en tête pour la qualité du service (en vendant surtout du sur-mesure) et pour le segment de marché visé. La plupart de ces magasins appartiennent à des réseaux restreints, concentrés dans la grande région de Mexico et sont mono-marques, car ils dépendent directement des fabricants : Provel, Modulares Kit, Cocinas Italianas, International Kitchens, Quetzal, Artistique, etc.

Il est à noter que Delher, un des plus importants fabricants mexicains de cuisines intégrées, possède plusieurs boutiques dans ce segment de marché. Les magasins dont les prix sont les plus élevés (Modulares Kit, Cocinas Italianas et Quetzal en particulier) proposent des produits très sophistiqués, tant par la technologie que par le design (telles que les hottes «à vide» de Gaggenau ou les hottes à aspiration horizontale de Dacor).

Annexe 8 (suite)

Structure du réseau de distribution

Grossistes

Ce sont tout simplement les fabricants de hottes eux-mêmes, quand celles-ci sont vendues seules ou, plus souvent, les producteurs de cuisines intégrées.

On trouve aussi des filiales d'importation et de distribution de hottes européennes, brésiliennes ou américaines.

Ce sont les grossistes qui maintiennent les stocks d'équipements dans leurs entrepôts, et qui organisent l'importation et le transport des produits par voie maritime ou terrestre.

Annexe 9

Informations de SECOFI

Normes de produits

Les informations relatives à l'approbation des hottes de cuisinière sont contenues dans deux documents rédigés en espagnol et remis à Venmar. En complément, on retrouve une liste des laboratoires autorisés à faire les tests d'approbation.

Normes d'installation

Il ne semble pas exister de normes spécifiques relatives à l'installation et au branchement des hottes de cuisinière. Il est à noter en outre que la plupart des hottes vendues au Mexique sont purificatrices et non seulement extractives.

Droits de douane

Selon les termes de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), les droits de douane frappant l'importation des hottes de cuisinière au Mexique devraient évoluer de la manière suivante :

Jusqu'en 1993	20 %
À compter du 1er janvier 1994	20 %
À compter du 1er janvier 1995	15 %
À compter du 1er janvier 1996	10 %
À compter du 1er janvier 1997	5 %
À compter du 1er janvier 1998	0 %

Règlements d'exportation

Selon l'ambassade du Canada, les produits exportés au Mexique doivent être étiquetés en espagnol et fournir les renseignements suivants : nom du produit, raison sociale et adresse du fabricant, contenu net, numéro de série, date de fabrication, normes d'électricité, précautions et mode d'emploi, directives pour la manutention et normes obligatoires.

Statistiques sur le commerce extérieur mexicain des hottes de cuisines

Année	Importations[2]	Exportations
1990	36 006 hottes (559 000 000 $MEX)	179 hottes (120 000 $MEX)
1991	99 287 hottes (1 887 000 $MEX)	5 212 hottes (750 000 $MEX)

[2] Les données concernant les importations sont incertaines à cause d'une controverse portant sur le libellé.

1992	pour 628 000 $US	pour 25 000 $ US

Annexe 11

Présentation des trois entreprises

International Kitchens

Contact : Pablo Hernández (assistant-ventes)

Structure de l'entreprise :

Le groupe International Kitchens possède trois divisions principales :

- Practi Hogar, grossiste du groupe, achète les meubles, le bois, le laminé et les équipements. Cette division importe, sur une base d'exclusivité, les produits Thermador et Continental. Practi Hogar est, selon Pablo Hernandez, à la recherche constante de nouveaux produits, et notamment de hottes de moyenne-haute gamme de 80 cm de large;

- Cocinas Internacionales, fabrique les cuisines intégrées et en vend une partie aux grands magasins (Liverpool, Sears, etc.);

- International Kitchens, distribue les produits du groupe à travers seize points de vente dont sept dans le district fédéral.

Marges :

Entre 35 % et 50 % sur le prix de vente aux détaillants

Volume de Vente:

Environ 2 000 hottes par mois

International Kitchens maintiendrait des stocks de deux mois de vente

Principaux atouts de l'entreprise

International Kitchens est puissante en matière de production, mais surtout dans la distribution. Si l'on se réfère au nombre de fois où cette entreprise a été citée au cours de nos nombreux entretiens, on peut penser que sa réputation de dynamisme commercial est fondée. International Kitchens a été, il faut le souligner, un des tout premiers importateurs de hottes «distinctives» au Mexique avec la marque Maxim's.

International Kitchens disposerait de son propre laboratoire pour l'approbation des nouveaux produits.

Le groupe International Kitchens a l'habitude d'envoyer ses techniciens chez les fournisseurs

pour se familiariser avec les produits et ensuite assurer la formation des vendeurs. Ceci démontre le sérieux de l'entreprise et son souci d'apporter un bon service à la clientèle.

Annexe 11 (suite)

Grupo K2

Contact : Álvaro Obregón Carranza (adjoint du président)

Activités:

L'entreprise fabrique toute la gamme du mobilier résidentiel et serait le deuxième plus important fabricant de cuisines intégrées au Mexique. K2 s'adresse, pour 75 % de son chiffre d'affaires, à une population de basse et moyenne gamme. Quinze pour cent de son chiffre d'affaire serait représenté par des cuisines intégrées de moyenne-haute gamme (4 500 à 6 000 $MEX).

K2 dispose de 11 magasins propres et cherche à développer le concept d'hypermarchés de l'ameublement, avec des surfaces d'environ 15 000 m². Par ailleurs, pour accroître son implantation géographique, K2 souhaiterait établir une centaine de franchises à très court terme à travers tout le pays.

Relations avec les fournisseurs :

Nos interlocuteurs n'ont pas voulu nous communiquer leurs marges.

K2 prévoit le lancement prochain d'une ligne complète moyenne-haute gamme de cuisines commercialisées sous le nom de Bendix. Les hottes Venmar pourraient éventuellement être vendues sous le nom de Bendix.

Remarques techniques :

Trente pour cent du chiffre d'affaires de K2 pour les hottes est réalisé avec des modèles de 50 cm de large. Le pourcentage pour les hottes de 80 cm et de 100 cm est de 60 et de 10 % respectivement.

Les hottes de Venmar (76 cm) pourraient être adaptées, sauf celles de 91,4 cm. Par ailleurs, comme nous l'avons souligné précédemment, il est fortement souhaitable de proposer au client la largeur de 50 cm.

Principaux atouts de l'entreprise :

Le Groupe K2 se distingue certainement dans son secteur par ses efforts considérables de promotion publicitaire. Ce n'est pas sans fierté que nos interlocuteurs nous ont annoncé que le groupe K2 est le troisième plus important annonceur à la télévision mexicaine.

En outre, la taille de K2 constitue une certaine image de stabilité. Les dirigeants ont une optique d'affaires orientée vers le marketing et sembleraient capables d'une association fructueuse avec Venmar sur ce plan.

Annexe 11 (Suite)

KNC Cocinas Italianas

Contact : José Alberto Callejo Silva (directeur général)

Activités :

En plus d'être le distributeur exclusif de Dacor et de NuTone sur la zone centrale autour du district fédéral, KNC vend ses propres cuisines intégrées haut de gamme dans trois magasins situés dans les quartiers les plus riches de Mexico. L'entreprise dispose d'entrepôts et de son propre atelier d'assemblage de cuisines intégrées.

KNC vend à une clientèle d'élite, et uniquement sur mesure, des produits au design exclusif. Toutefois, dans l'optique d'une diversification, KNC est intéressé à des produits tels que ceux de Venmar. En effet, KNC vend déjà des équipements à tous les grands producteurs de cuisines intégrées, à l'exception notable de Cocinas Internacionales (groupe International Kitchens), et veut élargir sa gamme de produits, tant pour ses propres cuisines que pour la revente.

Présent à Anaheim, il y a quelques mois, M. Callejo Silva avait déjà fait part de son intérêt pour les produits de Venmar à deux représentants de l'entreprise (...). Toutefois, entre notre première et notre deuxième rencontre, il avait déjà signé un accord avec NuTone.

Principaux atouts de l'entreprise :

KNC donne l'impression d'une entreprise dynamique très spécialisée, dont le personnel et le dirigeant connaissent bien leur métier. La présence de M. Callejo Silva à Anaheim notamment prouve son dynamisme et sa mentalité «occidentale».

L'entreprise est extrêmement dynamique en matière d'importation et de distribution de hottes, ce qui compense son rayonnement géographique réduit.